

Kaisa Säily

Prepaid-liittymän tuoteominaisuudet kilpailuedun tekijöinä
Case: TeliaSonera Finland Oyj

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Hankintatoimen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Päivämäärä 15.5.2014

Tekijä(t) Otsikko	Kaisa Säily Prepaid-liittymän tuoteominaisuudet kilpailuedun tekijöinä
Sivumäärä Aika	41 sivua + 4 liitettä 15.5.2014
Tutkinto	Ylempi ammattikorkeakoulututkinto; tradenomi (ylempi amk)
Koulutusohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	KTM, lehtori Timo Riikkilä
<p>Kehittämishankkeen tarkoitus oli tuottaa kohdeyritykselle uutta tietoa tuotetarjooman suunnittelun tueksi, ja näin parantaa yrityksen kilpailukykyä Suomen markkinoilla. Kohdeyrityksen tavoitteena oli kehittää tarjoomasuunnittelua entistä laadukkaammaksi ja näin mahdollistaa kilpailuetu kilpailijoihin.</p> <p>Kehittämishankkeen tutkimuskysymyksissä keskityttiin selvittämään mitä ominaisuuksia prepaid-tuotetarjoomissa on, miten ne tuottavat arvoa asiakkaalle ja kilpailuetua yritykselle. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui toimintatutkimuksen Reg Revansin mukainen toimintaoppiminen, jonka teesejä seuraamalla mahdollistettiin tutkijan ja yrityksen jatkuva tietoinen oppiminen kehittämishankkeen edetessä. Tutkimusaineisto on tutkijan kokoama. Tutkija tarkasteli markkinoilla julkisesti saatavilla olevia tietoja tuotteista ja tuotteiden käytöstä ja havainnoi näistä tutkittavan aineiston.</p> <p>Aineisto luokiteltiin Marketing mix –mallin teemojen eli hinnan, tuotteen, myyntikanavan ja markkinoinnin mukaisesti. Aineiston analyysissä tutkija tarkasteli aineistoa teoreettisen viitekehyksen läpi. Teoreettisessa viitekehyksessä yhdistettiin perinteisiä liiketoiminnan oppeja ja 2000-luvun ajattelua. Tavoitteena oli tuoda arkiseen ja kiireiseen liike-elämään muistutus perusoppien tärkeydestä ja hyödynnettävyydestä vielä nykypäivänä. Analyysissa aineistoa tarkasteltiin muun muassa Jack Trout ja Johan Wallinin kilpailuedun kautta. Asiakkaan kokemaa arvoa tarkasteltiin Phillip Kotler ja Burenus & Lindstedt'in ajatuksiin peilaten.</p> <p>Kehittämishankkeen tuloksena saatiin kohdeyritykselle tietoa kilpailukykyyn vaikuttavien ominaisuuksien hyödyntämisestä prepaid-tarjooman kehittämisessä. Tuotettu tieto koostuu vastauksista tutkimuskysymyksiin, nykytila-analyysistä johdetuista johtopäätöksistä ja niiden pohjalta tehdyistä kehittämisehdotuksista kohdeyritykselle. Hankkeen analyysi ja tulokset ovat salaiset ja vain kohdeyrityksen käytössä. Kehittämishankkeen tutkimustulokset toimi perustana prepaid-tarjooman tuoteuudistukselle.</p>	
Avainsanat	prepaid, tarjooma, kilpailuetu

Author(s) Title Number of Pages Date	Kaisa Säily Prepaid Subscription Product Features as Factors of Competitive Advantage 41 pages + 4 appendices 15 th May 2014
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Timo Riikkilä, M.Sc (Econ), Senior Lecturer
<p>The goal of the development project was to produce new information to support the target company's offering development, resulting in the company's improved competitiveness in the Finnish market. The target company TeliaSonera offers telecom operator services in 15 countries. Finnish market being one of the home markets.</p> <p>The research questions of the development project focused on finding out what different features can be identified in the prepaid product offerings on the market and how these features create value or competitive advantage for the operator. The research method was action research and action learning by Reg Revans. A constant and conscious learning both for the researcher and the company was enabled in the development project by following Revan's theses of action learning.</p> <p>The research data was compiled by the researcher by examining the usage and the product information available of the products on the market. The research data was themed following the Marketing mix model with price, product, place and promotion themes. The data was analysed by observing the data details through the theoretical framework. The theoretical framework combined traditional and new business models. The researcher analysed the data among others through competitive advantage theories by Jack Tourt and Johan Wallin and mirrored the customer value experience through Phillip Kotler and Burenius & Lindsted's thoughts.</p> <p>The development project resulted in better knowledge of how product features can be used in prepaid offering development. The produced information builds on answers to research questions, conclusions of market analysis and development suggestions. The project's analysis and results are confidential and have been delivered to the target company. The development project reached its goal in providing information what was used for prepaid offering renewal.</p>	
Keywords	prepaid, offering, competitive advantage

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Kehittämishankkeen raportin rakenne	6
2	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite	7
2.1	Tutkimuskysymykset	8
3	Kehittämishankkeen lähtökohdat	9
3.1	Prepaid-liittymä	9
3.2	Prepaid-markkinat Suomessa	10
3.3	Käsitteiden määrittely	11
3.4	Kehittämistehtävän raja	12
3.5	TS PROMO – Projektimallin hyödyntäminen	12
4	Tutkimusmenetelmä	13
4.1	Toimintatutkimus	14
4.2	Toimintaoppiminen	15
4.3	Kehittämishankkeen aikataulu	16
4.4	Aineiston hankinta ja analysointi	17
4.5	Kehittämishankkeen kulku	19
4.6	Kehittämishankkeen reliabiliteetti ja validiteetti	19
4.7	Tutkimusetiikka	20
5	Teoreettinen viitekehys	21
5.1	Aiemmat tutkimukset	22
5.2	Kilpailuetu	23
5.3	Asiakkaan kokema arvo	26
5.4	Aineiston luokittelu	28
5.5	Tiedon jalkauttaminen kohdeyritykseen	29
6	Kehittämishankkeen toteutus	30
6.1	Toteutuksen lähtökohdat	30
6.2	Nykytila-analyysi	30
6.2.1	Markkinatilanne	30
6.2.2	Tuoteominaisuudet	31
6.2.3	Operaattoreiden kilpailustrategiset valinnat	31

6.3	Nykytila-analyysin johtopäätökset	31
7	Kehittämishankkeen tulokset	31
7.1	Tutkimuskysymysten vastaukset	31
7.2	Toimintaehdotukset kohdeyritykselle	31
7.3	Oppien jalkauttaminen käytäntöön	32
7.4	Tulosten hyödyntäminen kohdeyrityksessä	32
8	Pohdinta	32
8.1	Kehittämishankkeen arviointi	33
8.2	Tulosten hyödyntäminen ja jatkotoimenpiteet yrityksessä	35
8.3	Viitekehyksen soveltuvuus kehittämishankkeen toteutukseen	35
8.4	Jatkotutkimukset	36
8.5	Itsearviointi	36
	Lähteet	38
	Liitteet	
	Liite 1. 6. Kehittämishankkeen toteutus	
	Liite 2. 7. Kehittämishankkeen tulokset	
	Liite 3. Aineisto	
	Liite 4. Tuotemuutokset	

1 Johdanto

Kehittämishankkeessa tutkitaan markkinoilla olevia prepaid-liittymätuotteiden tuoteominaisuuksia, joilla operaattorit pyrkivät edistämään omaa liiketoimintaansa. Kehittämishankkeen tavoitteena on tarjota kohdeyritykselle keinoja kehittää prepaid-liittymien tuotetarjoomaa kilpailijoitaan paremmaksi, ja siten luoda kilpailuetua yritykselle.

Kehittämishankkeen perusolettama on, että tuotetarjoomasta on löydettävissä ominaisuuksia, jotka edistävät tuotteen myyntiä enemmän kuin muut ominaisuudet. Tämän perusolettaman pohjalta selvitetään tuoteominaisuuksien vaikutusta tuotetarjooman kilpailukykyyn. Kehittämistehtävässä tarkastellaan operaattoreiden tuotetarjoomia teoreettisen viitekehyksen läpi.

Tavoitteena on tunnistaa tuoteominaisuudet ja analysoida niiden vaikutusta tuotteen kilpailuetuun ja asiakkaan tuotteesta kokemaan arvoon. Kehittämishankkeen lopputulemana kohdeyritykselle tuotetaan tietoa ominaisuuksien hyödyntämisestä kohdeyrityksen tuotetarjooman kehittämiseksi. Tämä tieto hyödynnetään tuotetarjooman suunnittelussa heti ja sitä voidaan hyödyntää myös pidemmällä aikavälillä.

Kehittämishankkeen tuottamaa tieteellisesti analysoitua tietoa ei normaaliressursseilla yrityksen operatiivisessa toiminnassa tuoteta. Tämän hetkinen tarjoomasuunnittelu perustuu pitkälti kaupallisten toimijoiden tuottamien asiakastutkimusten tuloksiin ja kilpailijoiden toimenpiteisiin vastaamiseen. Tämän kehittämishankkeen toimintatutkimuksella halutaankin tuoda uusi näkökulma tarjooman kehittämiseen.

Kehittämishanke toteutetaan osana ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä. Kehittämishankkeen toimeksiantajana ja tutkimuksen kohdeyrityksenä on TeliaSonera Finland Oyj.

1.1 Kehittämishankkeen raportin rakenne

Tämä opinnäytetyö sisältää kahdeksan päälukua, joista johdannon jälkeen luvussa kaksi esitellään työn tarkoitus ja tutkimuskysymykset. Luvussa kolme esitellään kehittämishankkeen lähtökohdat. Luvussa neljä käydään läpi työssä hyödynnetty tutkimusmenetelmä ja luvussa viisi esitellään hyödynnetty teoreettinen viitekehys. Luku kuusi

käsittelee hankkeen toteutusta ja sisältää analyysin ja hankkeen varsinaisen raportin kohdeyritykselle. Luvussa seitsemän esitellään kehittämishankkeen tulokset ja luvussa kahdeksan on pohdintaa sekä työn arviointi.

Kehittämishankkeen aiheen luottamuksellisuudesta johtuen työn aineisto-, sekä toteutus- ja tulososiot eli luvut 6 – 7 sekä kuvaus tuotemuutoksista ovat salaisia ja ne ovat koottu raporttiin liitteiksi. Nämä liitteet ovat vain kohdeyrityksen saatavilla.

2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Kehittämishankkeen tarkoitus on tuottaa yritykselle uutta tietoa tuotetarjooman suunnitteluun, ja näin parantaa yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. Kohdeyrityksen tavoitteena on kehittää tarjooma- ja kampanjasuunnittelua entistä laadukkaammaksi ja näin mahdollistaa kilpailuetu kilpailijoihin nähden. Kiihtyvä muutostahti ja jatkuva uuden teknologian kehittyminen on koventanut teletoimialan kilpailua (Hamel 2009, 26). Teknologian kehittyessä asiakaskunta voi muuttua rajustikin. Muuttuva asiakastarve vaatii uudenlaisen tuotteen, koska tuote määrittyy lopulta aina asiakkaan tarpeiden ja toiveiden mukaan (Davidow 1989, 45). Liiketoiminnan jatkuvan kehittämisen kannalta on tärkeää etsiä uusia ja ennakkoluulottomia tapoja liiketoiminnan kehittämiseen. Kehittämishanke tuottaa tieteellisesti tutkittua tietoa. Kohdeyritys näkee tieteellisen tutkimuksen tärkeänä tapana kehittää yrityksen osaamista. Kehittämishankkeen avulla tieteellisesti tutkittua tietoa hyödynnetään tarjoomasuunnittelun perustana, jo käytössä olevien asiakas- ja markkinatutkimusten ohella.

Kehittämishankkeen perusolettama on, että tuotetarjoomasta on löydettävissä ominaisuuksia, joilla on muita ominaisuuksia enemmän myyntiä edistävä vaikutus. Kehittämishankkeen tavoitteena on tunnistaa nämä olemassa olevat ominaisuudet ja selvittää ominaisuuksien vaikutusta tuotetarjooman kilpailukykyyn ja lopulta tuottaa kohdeyritykselle tietoa näiden ominaisuuksien hyödyntämisestä.

Kehittämishankkeessa tuotettua tietoa yritys voi jatkossa hyödyntää tuotetarjooman suunnittelussa ja päätöksenteon tukena. Kehittämishankkeen tavoitteena siis on tuottaa tutkittua tietoa entistä laadukkaamman tuote- ja kampanjasuunnittelun tueksi. Tutkittu tiedolla halutaan vahvistaa kohdeyrityksessä jo olevaa käytännön tietoa. Kehittämishankkeen tuloksena kohdeyrityksellä on toimintaehdotukset siitä, mitä ominaisuuks-

sia yrityksen voisi olla kannattavaa kehittää, tai miten nykytarjoomaa tulisi muuttaa markkinoiden nykytilan näkökulmasta. Kehittämishankkeen hyödyntämä toimintaoppimisen malli mahdollistaa uuden tiedon hyödyntämisen yrityksessä, ja näin parantaa yrityksen liiketoiminta-alueen kilpailukykyä pitkälläkin tähtäimellä. Hankkeen lopputulmana tutkimuskysymysten vastaukset, analyysi ja näihin pohjautuvat kehittämis ehdotukset on jalkautettu yritykseen, lisäksi kehittämishankkeen tuloksia on hyödynnetty tarjoomasuunnittelussa. Tulosten aikaansaama kaupallinen hyöty yritykselle näkyy vasta uuden tarjooman kaupallisen lanseerauksen jälkeen, joten sen konkreettinen todentaminen ei ole tässä raportissa mahdollista.

2.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset on johdettu kehittämishankkeen perusolettamuksesta. Perusolettama on hypoteesi: tuotetarjoomasta on löydettävissä ominaisuuksia, jotka edistävät muita ominaisuuksia enemmän tuotteen myyntiä.

Ratkaisemalla tutkimuskysymykset voidaan tämä kehittämistehtävän hypoteesi osoittaa paikkaansa pitäväksi, tai tutkimuskysymysten ratkaisu voi myös kumota perusolettaman hypoteesin. Kehittämishankkeen tutkimustulokset määrittävät sen missä laajuudessa perusolettama on paikkaansa pitävä, tai epätosi. Tutkimuskysymykset onkin pyritty täsmentämään mahdollisimman tarkaksi, jotta niiden ratkaisu tuottaa yritykselle mahdollisimman yksiselitteistä tietoa. (Hirsjärvi jne. 2010, 128.)

Kehittämishankkeen tutkimusongelma koostuu kolmesta tutkimuskysymyksestä:

1. Millaisia erilaisia ominaisuuksia on tunnistettavissa markkinoilla olevissa prepaid-tuotetarjoomissa?
2. Minkälaiset ominaisuudet tuottavat arvoa asiakkaalle?
3. Minkälaiset ominaisuudet tuovat kilpailuetua operaattorille?

Jokaisen valitun tutkimuskysymyksen ratkaisu tuottaa operaattorille uutta tietoa (Hirsjärvi, Remes, Sajavara 2010, 18). Kehittämishankkeen tutkimuskysymykset tarkentui-
vat lopulliseen muotoonsa vasta tutkimusaineiston kokoamisen ja nykytila-analyysin myötä. Aineistoa tutkittaessa esiin nousi kiinnostavia seikkoja, jotka osaltaan vaikuttivat tutkimuskysymysten myöhempään tarkentumiseen (Hirsjärvi jne. 2010, 125-126).

Tutkimuskysymyksiin vastataan tarkastelemalla aineistoa teoreettisen viitekehyksen läpi. Tutkitaan sitä ”mitä on” ja ”mitä tapahtuu”. Aineisto ei ilman teoreettista viitekehystä toisi vastausta tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymyksiin saadaan vastaukset kun aineistoa tarkastellaan teorian avulla ja tehdään tästä johtopäätöksiä. Tutkimuskysymysten vastaukset esitellään luvussa 7 Kehittämishankkeen tulokset.

Kehittämishankkeen kokonaishyödyllisyyttä kohdeyritykselle arvioidaan seuraavilla kysymyksillä:

1. Tunnistettiinko aineistosta ominaisuuksia joilla on vaikutusta tuotteen kilpailuun?
2. Saadaanko tietoa siitä millaisia nämä ominaisuudet ovat?
3. Onko kohdeyritykselle luotu kehittämis ehdotukset tarjoomasuunnittelun tueksi, onko tieto jalkautettu kohdeyritykseen ja onko se kohdeyrityksen hyödynnettävissä?

Näillä kysymyksillä arvioidaan sitä, miten onnistunut hanke oli ja kannattiko sen toteuttaminen kohdeyrityksen näkökulmasta.

3 Kehittämishankkeen lähtökohdat

Kehittämishanke vastaa kohdeyrityksen tarpeeseen ymmärtää Suomen omaleimaisia Prepaid-markkinoita.

3.1 Prepaid-liittymä

Prepaid eli ennakoon ladattavat liittymät ovat heti valmiita matkapuhelin- ja nettiliittymiä. Prepaid-liittymää käyttääkseen asiakkaan ei tarvitse rekisteröityä eikä asiakkaan henkilöllisyyttä tarkisteta. Prepaid-liittymää on näin mahdollista käyttää täysin anonyymisti. Prepaid-liittymän käytössä asiakkaan ja yrityksen välille ei synny luottosuhdetta, vaan asiakkaan liittymällä käyttämä saldo maksetaan aina ennakoon (TeliaSonera Oyj, 2013).

Prepaid-liittymän aloituspakkauksessa on SIM-kortti, käytön aloittamiseen tarvittava

PIN-koodi ja käyttöohjeet. Liittymässä on yleensä 5-11€ alkusaldo, jolla asiakas puhuu operaattorista riippuen esimerkiksi noin 87min - 157 min normaalihintaisia kotimaanpuheluita. Käyttöänonoton jälkeen liittymään voidaan ladata lisää saldoa. Prepaid-liittymiin ladatulla puheajalla eli saldolla on mahdollista ostaa myös maksupalveluita, kuten esimerkiksi bussilippuja (TeliaSonera Oyj 2013).

Prepaid-liittymien käyttäjille tyypillistä on tarkkuus raha-asioissa. Käyttäjä on usein valinnut Prepaid-liittymän hallitakseen omaa talouttaan paremmin ja välttyäkseen yllätyksiltä. Turvallisuutensa vuoksi Prepaid-liittymä on hyvä valinta lapsen tai nuoren matkapuhelinliittymäksi. Prepaid-liittymää käyttääkseen asiakkaalla ei tarvitse olla luottotietoja Suomessa. Prepaid-liittymiä käyttävät Suomeen tulevat ulkomaalaiset, joilla ei maahanmuuton vuoksi ole luottotietoja Suomessa, eivätkä he näin ollen voi saada laskutettavaa liittymää. Maksuhäiriömerkintä Suomen luottorekisterissä estää laskutettavan matkapuhelinliittymän saannin, minkä vuoksi maksuhäiriömerkintäisten asiakkaiden määrä korostuu Prepaid-liittymä asiakkaiden keskuudessa. Osa Prepaid-asiakkaista valitsee Prepaid-liittymän sen suoman anonymiteetin vuoksi (Taloustutkimus 2011).

3.2 Prepaid-markkinat Suomessa

Prepaid-liittymiä myy kuluttajille viisi suomalaista teleoperaattoria. TeliaSonera Oyj, Elisa Oyj, DNA Oy, Aina Group Oyj ja Mundio Mobile Oy. TeliaSoneran Easy Prepaid – liittymä on yksi ensimmäisistä suomalaisista Prepaid-liittymistä ja se on ollut markkinoilla vuodesta 1998. Suomen Prepaid-markkinat ovat kovin hintavetoiset ja vahvasti kilpaillut markkinat. Jatkuva aloituspakkauksen tarjoushinnalla kilpailu on ollut ominaista toimialalle koko 2000 -luvun. Asiakaskunta on hyvin hintatietoista ja vaikuttaa asettavan puhelun hinnan laatu- tai mukavuustekijöiden edelle.

Prepaid-liittymiä ja niiden lisälatauksia myyvät teleoperaattoreiden omat myymälät, verkkokaupat sekä vähittäistavaraketjut. Muuhun Eurooppaan verrattaessa Suomen markkinoilla on poikkeuksellista tuotteiden myynnin sidonnaisuus yhteen jälleenmyyntikanavaan. R-kioski Oy:n kioskiketju myy valtaosan Suomessa myytävistä Prepaid-liittymistä. R-kioski Oy on Suomen kioskikaupan markkinajohtaja ja ainut valtakunnallinen toimija kioskikaupassa. (R-kioski Oyj, 2013)

Suomessa arvioidaan olevan noin 1,1 miljoonaa Prepaid-liittymää ja Prepaid-markkinan liikevaihdon katsotaan olevan noin 55 miljoonaa euroa vuodessa (Analysys

Mason, 2011). Prepaid-liittymien osuus koko matkapuhelinliittymistä Suomessa on noin 10% koko markkinoista, mikä on poikkeuksellisen pieni osuus muuhun Eurooppaan nähden. Esimerkiksi Ruotsissa Prepaid-liittymien osuus koko liittymien määrästä on noin 40% (Analysys Mason, 2011). Suomen vähäinen Prepaid-liittymien käyttäjäosuus johtunee mm. siitä, että matkapuhelinliittymien yleistyessä 1990-luvulla markkinoille tuotiin ensin laskutettavat puhelinliittymät.

Prepaid-liiketoiminnan haasteena on uusien liittymien ja myytyjen lisälatausten vääristynyt suhde. Markkinoilla vallitseva jatkuva hintakilpailu aloituspakkauksilla on luonut osalle Prepaid-asiakkaista ostokäyttäytymismallin, jossa osa Prepaid-asiakkaista ostaa aina uuden aloituspakkauksen sen sijaan, että lataisi lisää puheaikaa jo omistamaansa liittymään. Tästä syystä asiakkaan hankkima Prepaid-liittymä jää usein kertakäyttöiseksi. Lisälatauksien myynti on operaattorille kannattavampaa kuin uuden liittymän myynti. Kertakäyttöisten liittymien kulutuskulttuuri hankaloittaa kaikkien Suomen markkinoilla toimivien operaattoreiden liiketoimintaa. Tämä toimintamalli heikentää ratkaisevasti Prepaid-liiketoiminnan kannattavuutta teleoperaattoreille.

3.3 Käsitteiden määrittely

Tämän työn käsitteitä ovat seuraavat käsitteet:

Prepaid-liittymä on ennakoon maksettu matkapuhelinliittymä, jossa käyttöön tarvittava saldo on maksettu ennakoon. Liittymän aloituspakkauksessa liittymällä on alkusaldo, ja lisää saldoa voi ladata tarpeen mukaan internetissä tai jälleenmyyjän myymälässä. Liittymä voi olla myös ns. data- tai nettiliittymä internetin käyttöön tietokoneella tai tablet-laitteella.

Postpaid-liittymä on yleisemmin tunnettu laskutettava matkapuhelinliittymä. Liittymä voi olla myös ns. data- tai nettiliittymä internetin käyttöön tietokoneella tai tablet-laitteella.

Tarjoomalla (Eng. offering) tai tuotetarjoomalla tarkoitetaan eri tuotteista ja eri tuot ominaisuuksista koostuvaa tuotevalikoimaa. (Oxford University Press 2003, 1223.)

Tuotteella (Eng. product) tarkoitetaan myyntiä varten tuotettua palvelua (Oxford University Press 2003, 1404). Tässä työssä viitataan pääsääntöisesti teleoperaattorien tuottamiin tuotteisiin ja niistä koostuviin tuotetarjoomiin.

Ominaisuudella (Eng. feature) tarkoitetaan tässä työssä jotakin selvästi erottuvaa tuotteen kohtaa tai ominaisuutta (Oxford University Press 2003, 631). Ominaisuudella tuotetaan asiakkaalle tietty palvelu tai kokemus. Tässä työssä tuoteominaisuus ei ole rajattu tuotteen tekniseen ominaisuuteen vaan ominaisuus voi olla myös sen asiakkaassa aikaansaama vaikutus.

3.4 Kehittämistehtävän raja

Kehittämistehtävässä tutkitaan tuotetarjoomista tarkasteltavissa olevia ominaisuuksia. Tuoteominaisuuksia tarkastellaan vain siltä osin kun ne ovat saatavissa operaattoreiden julkistamien tietojen tai tuotteen käyttökokemuksen pohjalta. Kehittämistehtävästä rajataan pois myynnin edistämiseen tähtäävät markkinoinnilliset toimet. Työssä ei juurikaan arvioida markkinointiviestinnän, mainonnan tai asiakasviestinnän vaikutusta asiakkaan kokemaan tuotteen arvoon. Työssä ei huomioida myöskään myynnin johtamiseen liittyviä toimenpiteitä eli esimerkiksi myyntikorvausten vaikutusta tuotteen kilpailuun. Kehittämishankkeessa keskitytään tuotetarjoomaan ja pyritään tekemään tuoteominaisuuksia koskevaa analyysia.

3.5 TS PROMO – Projektimallin hyödyntäminen

Kehittämistehtävässä hyödynnetään soveltaen kohdeyrityksen käytössä olevaa TS PROMO –projektinjohtamismallia. Mallin hyödyntäminen tukee kehittämishankkeen hyvää tieteellistä käytäntöä (Hirsjärvi jne. 2010, 23). Projektimallin avulla tutkija hallitsee kehittämishankkeen läpivientiä ja pystyy viestimään projektin etenemisestä yrityksessä. Projektimalli on käytössä myös muissa tutkijan työtehtävissä yrityksessä, ja se tunnetaan yrityksessä hyvin. Projektimallia hyödyntämällä tutkija varmistaa, että kehittämistehtävässä yrityksestä tarvittavat päätökset tulee tehdyksi ja rekisteröidyksi (Projekti Instituutti 2008).

Lyhyesti kuvattuna projekti voidaan jakaa TS PROMO- mallin mukaisesti kuuteen osaan:

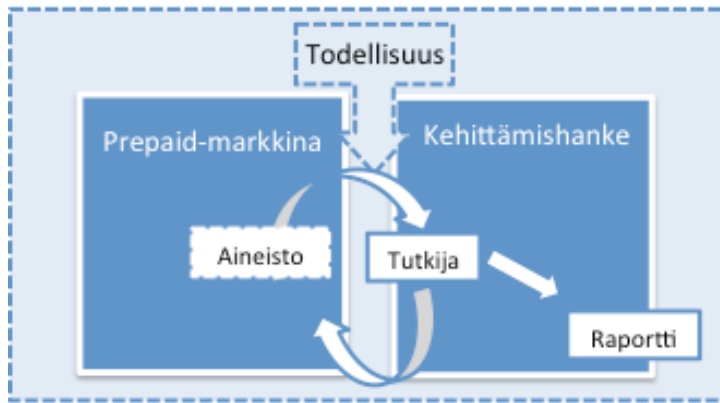
- *DP0 Idean hyväksyntä, ja esitutkimuksen aloitus.*
- *DP1 Esitutkimuksen hyväksyntä ja suunnittelun aloitus.*
- *DP2 Suunnitelman hyväksyntä ja toteutuksen aloitus*
- *DP3 Toteutuksen hyväksyntä ja käyttöönotto*
- *DP4 Toteutuksen ja tuotantoon viennin hyväksyntä*
- *DP5 Tuotantoon viennin hyväksyntä ja projektin lopetus*
- *DP6 Projektin lopetuksen hyväksyntä*
- *EP Arviointi.*

Kehittämishankkeen aikataulu ja projektin vaiheet on kuvattu raportin kohdassa 4.3.

4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullisen tutkimuksen toimintatutkimus. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kokonaisvaltainen kuvaaminen. Laadullisen tutkimuksen käyttö tukee kehittämishankkeen tavoitetta tarkastella markkinoilla olemassa olevaa tuotetarjoomaa. Laadulliselle toimintatutkimukselle tyypillisesti myös tässä kehittämishankkeessa pyrittiin löytämään odottamattomia seikkoja mm. havainnoinnin keinoin. Lisäksi tutkittava kohdejoukko on tutkijan valitsema ja siis valittu tarkoitushakuisesti. (Hirsjärvi jne. 2010, 161.)

Lisäksi laadullinen tutkimusmenetelmä sopii tähän kehittämishankkeeseen, koska tutkija on osa todellisuutta, joten tutkijan täysi objektiivisuus ole koskaan saavutettavissa (Hirsjärvi jne. 2010,161).



Kuvio 1. Tutkijan havainnoinnin ja todellisuuden suhde.

Kuviossa kuvataan sitä miten tutkija havainnoi todellisia markkinoita, sekä tutkijan havainnoinnin suhdetta tutkimusaineistoon. Tutkija ei ole kehittämishankkeesta irrallaan, ja näin sekä ympäröivä todellisuus, että aineisto vaikuttaa tutkijaan ja tutkija aineistoon. Tutkijalla on siteitä tutkimuskohteeseen, joten tutkijan täysi objektiivisuus ei voisikaan toteutua kehittämishankkeessa. Tämä tulee hyväksyä ja huomioida tuloksia tarkastellessa.

4.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksella tutkitaan todellisessa elämässä tehtävän kehittämishankkeen tai muun intervention vaikutusta (Metsämuuronen 2000, 28). Toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja haasteita toimintatavoissa tai -malleissa. Toimintatutkimusta käytetäänkin usein työelämän ongelmien tutkimiseen. Toimintatutkimusta voi tehdä yksittäinen työntekijä tai se voi olla koko työyhteisön kehittämishanke. Tässä kehittämistehtävässä tarkastellaan todellisia Suomen markkinoilla olevien tuotetarjoomien tuoteominaisuuksia ja tutkija itse vastaa kyseisestä liiketoiminnasta kohdeyrityksessä. Toimintatutkimuksen tavoite on tuottaa reaaliaikaista muutosta, minä vuoksi se soveltuu hyvin kohdeyritykselle tehtävän kehittämishankkeen tutkimustyyppiä. Työelämän rahoitetut kehittämishankkeet tehdäänkin usein toimintatutkimuksena.

Toimintatutkimuksia yhdistävät käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin (Kuula 1999,10). Luokiteltuja toimintatutkimuksen tyyppejä on useita riippuen siitä määritelläänkö niitä tutkimusorientaation suunnan mukaan tai koulukunnan eli perinteen mukaan. Pekka Kuuselan mukaan eri

koulukuntien eroavuudet eivät ole kovin selvät, mutta niitä voidaan määrittää 11 erilais-
ta (Kuusela 2005, 17).

Kehittämishankkeen toimintatutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui Reg Revansin oppien mukainen toimintatutkimuksen lähestymistapa nimeltä toimintaoppiminen. Toimintaoppimisessa pyritään ratkaisemaan työelämän ongelma oppimisen kautta. Pyritään siis löytämään ratkaisu yhdistämällä toiminta ja toiminnasta oppiminen (Kuusela 2005, 18). Kehittämishankkeella pyritäänkin löytämään kohdeyritykselle sellaista tietoa mitä se ei ole arkipäiväisin keinoin osannut nähdä tai hyödyntää ja näin mahdollistamaan oppiminen yrityksessä. Kehittämishankkeessa pyritään nimenomaisesti tarjoamaan yritykselle tietoa ja mahdollistaa liiketoiminnan kehittäminen oppimisen kautta. Näin ollen Revansin mukaisella lähestymistavalla päästään parhaiten tälle kehittämishankkeelle asetettuihin tavoitteisiin.

4.2 Toimintaoppiminen

Kehittämishankkeessa hyödynnetään Revansin toimintaoppimisen oppeja. Revansin toimintaoppiminen on Aristoteleen filosofian hengen mukainen, siinä tutkitaan olemassa olevaa. Revans julistaakin: *“Managers learn and they manage, and manage because they have learned and go on learning”*, eli vapaasti käännettynä: Tekijät oppivat työtä tehdessään, ja menestyvät koska oppivat kokoajan lisää. (Revans 2011, 79.)

Revansin toimintaoppiminen on siis toiminnasta tietoisesti oppimista. Toimintaoppimisen malli on suunniteltu managereille, eli esimies ja asiantuntijatehtävissä toimiville työntekijöille, ja on siksi sopiva malli tähän kehittämishankkeeseen. Revansin toimintaoppiminen perustuu 20 teesille, jotka ovat vapaasti käännettynä:

1. Oppiminen on tehtävässä itsessään,
2. Muodollinen ohjeistus ei riitä,
3. Ongelman ratkaisu vaatii asiantuntevia kysymyksiä,
4. Oppiminen sisältää aina tekemistä,
5. Oppiminen on vapaaehtoista,
6. Akuutit ongelmat tai uudet mahdollisuudet kiihdyttävät oppimista,
7. Toiminta ja palaute on kohdennettua,
8. Välttämätön riski,
9. Kokemuksen uudelleen tulkitseminen on oppimista,
10. Vertaistuki ja panos,

11. *Ympäristön keskeinen merkitys,*
12. *Sijaa asiantuntijuudelle,*
13. *Johtamisen opettajien vastuu toimintaoppimisesta,*
14. *Yhdessä ja toisilta oppiminen,*
15. *Mahdollistajan rooli,*
16. *Oppimista mitataan toimenpiteiden tuloksilla,*
17. *Kyseenalaistaminen,*
18. *Toimintaoppimisen ja tutkimuksen jatkuva vuorottelu,*
19. *Kerrannasieffekti,*
20. *Toimintaoppimisen tavoitteena on I) hyödyllinen kehitys todellisessa haasteessa, II) tekijän mahdollisuuskehittyä III) kannustaa johtajia tuoreeltaan ymmärtämään ja tarttumaan uusiin haasteisiin. (Revans 2011, 18-27.)*

Toimintaoppiminen ei koskaan ole vain yksittäinen hanke tai projekti (Revans 2011, 95). Toimintaoppiminen on tietoista oppimista joka muodostuu Revansin teesien mukaisesta toiminnasta. Kehittämishanke mahdollistaa osaltaan yritykselle tietoisesta toimintaoppimisesta, mutta ei läpikäy koko toimintaoppimisen mallia. Kehittämishankkeen lähtökohtana on ollut Revansin teesi (1.) *oppiminen on tehtävä itsessään* ja teesi (9.) *kokemuksen uudelleen tulkitseminen on oppimista*. Kehittämishanke tuottaa uuden näkökulman tuotetarjoon suunnitteluun ja on näin Revansin tarkoittamaa oppimista jo tutusta asiasta. Kehittämishankkeessa toteutuu Revansin mukainen (14.) *yhdessä ja toisilta oppiminen*. Oppiminen mahdollistuu niin tutkijalle itselleen kuin kohdeyrityksellekin kun tulokset jalkautetaan. Kehittämishankkeesta tulee kohdeyritykseen mahdollistajan rooli (teesi 15. *mahdollistajan rooli*) sen tuottaman tiedon kautta.

Revansin malli sopii hyvin opinnäytteenä tehtävään kehittämishankkeeseen, koska kehittämishankkeen ja toimintaoppimisen tavoitteet ovat yhtenevät. Toimintaoppimisen tavoitteena on (teesi 20.) I) *hyödyllinen kehitys todellisessa ympäristössä*; eli mahdollistaa entistä laadukkaampi tarjoomasuunnittelu kohdeyrityksessä, II) *tekijän mahdollisuus kehittyä*; tämä kehittämishanke mahdollistaa tutkijan ammatillisen kasvun hankkeen edetessä ja III) *kannustaa johtajia tuoreeltaan ymmärtämään ja tarttumaan uusiin haasteisiin*; käytännössä kehittämishanke mahdollistaa uutta ajattelua yrityksessä ja pyrkii motivoimaan sen käyttöön.

4.3 Kehittämishankkeen aikataulu

Kehittämishanke toteutetaan kohdeyrityksellä käytössä olevaa projektihallinnan työkalua hyödyntäen (TS PROMO). Kehittämishanke jakautuu kolmeen päävaiheeseen.

seen: aloitus- eli suunnitteluvaiheeseen, tutkimusvaiheeseen ja toteutusvaiheeseen. Kehittämishankkeen aikataulu ja virstanpylväät on kuvattu alla olevassa kuviossa.

Päävaiheet	Aloitusvaihe		Tutkimusvaihe		Toteutusvaihe				
Aika	2011-2012		2012		2013			2014	
	Marras- Tammikuu	Toukokuu	Kesä-marraskuu	Joulukuu	Tamm- maaliskuu	Kesäkuu	Heinä-Joulukuu	Tamm- Maaliskuu	Huhti-Toukokuu
Projektin vaiheet	Projektin aloitus	Kehittämishankkeen aloitus		Tutkimuksen toteuttaminen		Alustavien tulosten toimittaminen	Perhevapaa	Tulosten toimittaminen	Projektin päättäminen
Toiminto			Aineiston keruu	Tutkimusmenetelmän valinta	Aineiston päivitys ja analyysi			Työn viimeistely	
			Teoreettisen taustan tutkiminen	Mittareiden asettaminen	Johtopäätökset			Arviointi	
Dokumentit	Aiheanalyysi ja tutkimus- ja kehittämishankkeen suunnitelma	Viitekehysesitelmä	Opinnäytetyö					Opinnäytetyön julkaisu	
Raportointi		Kolmikantasopimus		Väliraportti yritykseen				Kehittämishankkeen raportointi yritykseen	
TS PROMO -malli	DP 0	DP 1	DP2 - DP3					DP4	DP5 DP6

Kuvio 2. Kehittämishankkeen aikataulu ja toimenpiteet.

Kehittämishankkeen suunnittelu eteni 2012 alkuvuodesta projektimallin DP0, jossa alustava tutkimussuunnitelma esitettiin ja hyväksyttiin sen ja ohjaajan toimesta. Hankkeen suunnittelu ja tutkimuskohde tarkentuivat kesän ja alkusyksyn 2012 aikana. Aineiston keruu ajoittui loppusyksyn 2012 ja kevään 2013 väliseen aikaan. Työn analyysivaihe ajoittui kesään 2013, jolloin ensimmäisiä johtopäätöksiä voitiin jo hyödyntää kohdeyrityksessä. Kehittämishankkeen lopullinen raportti kohdeyritykselle toimitetaan keväällä 2014, jolloin hanke päättyy (DP4) ja opinnäytetyö julkaistaan keväällä 2014 (DP6).

4.4 Aineiston hankinta ja analysointi

Kehittämishankkeen nykytila-analyysiä (ks. 6.2 Nykytila-analyysi) varten koottiin havaintoaineisto tarkastelemalla Suomessa toimivien teleoperaattoreiden julkisia tietoja. Tämän primaariaineiston tietolähteinä käytettiin operaattoreiden internetsivuja, hinnastoja, sopimusehtoja, tuotepakkauksia ja operaattoreiden myymälöissä julkisesti saatavilla olevia tietoja. (Hirsjärvi jne. 2010, 186.) Tutkija keräsi tutkimusaineiston itse, koska sopivaa valmista aineistoa ei ollut saatavilla (Hirsjärvi jne. 2010, 190). Aineisto koottiin tarkoituksenmukaisesti tätä kehittämistehtävää varten, mikä on tyypillistä toimintatutkimuksessa.

Työssä sovellettiin *systemaattisen havainnoinnin* keinoa, jotta voitiin muodostaa kuva tutkittavasta asiasta. Tutkija havainnoi tietolähteitä eli tuotteista saatavilla olevia tietoja ja jäsenteli nämä ryhmiin luodakseen selkeän kuvan aineistosta. Käytännössä tutkija

kokosi yhden operaattorin tuoteominaisuudet ja keräsi vastaavat havainnot muiden operaattoreiden tuotetarjoomista. Näin saatiin aineisto, joka kuvaa vertailukelpoisia tuoteominaisuuksia. Tutkija tutki muun muassa tuotepakkauksia. Näin aineiston keruutapaa voitaneen verrata persoonallisten dokumenttien tutkimiseen, mikä kuuluu narratiivisen tutkimuksen piiriin. Tutkijan tavoitteena on kaiken kaikkiaan ollut ymmärtää tuotteita niistä saatavien tietojen perusteella. (Hirsjärvi jne. 2010, 215-219.)

Tietolähteistä tehdyt havainnot on teemoiteltu ryhmiksi, siten että yksi ominaisuus on vain yhdessä ryhmässä. Aineiston ryhmät ovat toisensa poissulkevia, eli ominaisuus on kuvattu vain yhteen ryhmään. Näin aineistosta voidaan tehdä vertailuja ja johtopäätöksiä. Havainnot on koottu ja dokumentoitu syksyn 2012 ja alkuvuoden 2013 aikana (ks. Liite 3.).

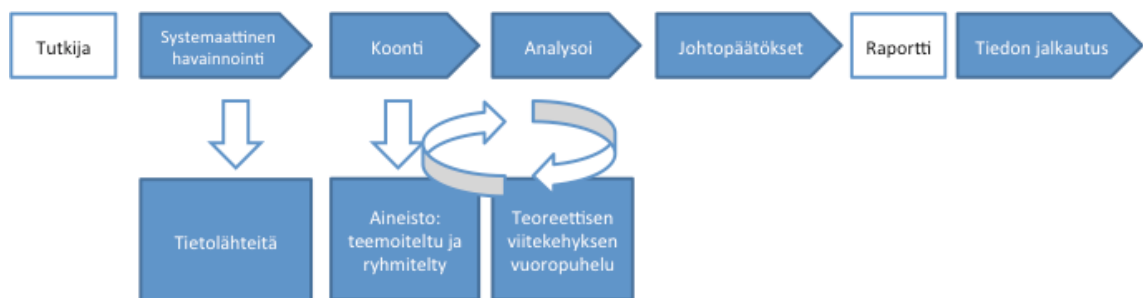
Aineiston tutkimisessa on hyödynnetty moniteoriamenetelmää. Moniteoriamenetelmässä tutkitaan asiaa kilpailevien teorioiden valossa (Metsämuuronen 2001, 65). Työn teoreettiseen viitekehukseen valikoitui eri liiketalouden teorioita, joiden valossa tutkija on tarkastellut aineistoa. Tutkija on näin pyrkinyt analysoimaan aineistoa eri teorioiden näkökulmasta havaintojen tekemiseksi.

Aineiston analysoinnissa on pyritty ymmärtämään mitä seikkoja aineistoista voidaan nähdä. Analyysissä operaattoreiden tarjoomia verrataan toisiinsa eri teemojen alla. Esimerkiksi tuoteominaisuuksia verrataan vain toisiin tuoteominaisuuksiin, ja tuotteen saatavuuteen liittyvää ominaisuutta eli jälleenmyyjien määrää verrataan toisen operaattorin jälleenmyyjien määrään. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti myös tässä tutkimuksessa tutkija tehnyt analyysia jo aineiston keruuvaiheessa, eikä kaikkea kerättyä aineistoa ole hyödynnetty (Hirsjärvi jne. 2010, 223-225).

Analyysissä tarkastellaan aineistoa hyödyntäen teoreettista viitekehystä, joka rakentuu useasta eri teoriasta. Analyysissä tarkastellaan mitä teoreettisen viitekehysten teorioita aineistossa voidaan nähdä kun ominaisuuksia verrataan toisiinsa. Tutkija tekee johtopäätöksiä siitä miten viitekehysten eri teorat toteutuvat, tai eivät toteudu aineistossa. Kehittämishankkeen tutkimuskysymyksien vastaukset syntyvät aineistoa tarkastelemalla ja teorian avulla tehdyistä johtopäätöksistä. Nämä johtopäätökset edelleen jalostuvat kehittämishankkeen tuloksina oleviksi kehittämis ehdotuksiksi.

4.5 Kehittämishankkeen kulku

Alla oleva Kuvio 3 kuvaa tutkimuksen kulkua ja tutkijan omaa roolia siinä. Tutkijan roolina on tietolähteiden systemaattinen havainnointi ja aineiston kokoaminen. Tutkija analysoi aineistoa eri teorioiden avulla. Analyysi tuottaa johtopäätökset, jotka jalostetaan kehittämisehdotuksiksi raportin muotoon. Raportti toimitetaan ja sen sisältämä tieto jalkautetaan kohdeyritykseen. Tämä mahdollistaa tiedon hyödyntämisen yrityksessä.



Kuvio 3. Tutkimuksen kulku ja tutkijan rooli.

4.6 Kehittämishankkeen reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti on joskus vaikea todentaa. Validiteetin eli tutkimuksen pätevyyden arvioimiseksi voidaan arvioida sitä ovatko tutkimustulokset odotetun mukaiset, onko tutkimusasetelma sopiva ratkaisun etsimiselle. Edelleen voidaan muun muassa verrata millaisin keinoin aiemmin vastaavaa ongelmaa on tutkittu (Hirsjärvi jne. 2010, 232.) Kehittämishankkeen tutkimusotteeksi on valittu toimintatutkimus. Toimintatutkimusta käytetään usein työelämää koskevissa tutkimuksissa, minkä takia se on hyvä valinta myös tämän liiketoiminta- ja työelämäsidonnaisen kehittämishankkeen tutkimusotteeksi. Tämän kehittämishankkeen tutkimuksen uskottavuutta eli reliabiliteettia tukee se, että tutkimuksen tulokset ovat ennalta odotetun mukaiset.

Kehittämishanketta voidaan kritisoida siitä, että tutkimuskohde on rajoitettu tai edustamaton otos, jolloin tutkimustulosten yleistäminen on vaikeaa (Metsämuuronen 2001, 32). Tutkimuksen validiteettia onkin vahvistettu sillä, että tutkija on havainnoinut huolellisesti kaikki markkinoilla olevat toisiinsa verrattavat ominaisuudet. Aineisto on koottu eri operaattoreiden toisiaan vastaavista lähteistä kattavan ja validin aineiston takaami-

seksi. Kehittämishankkeen tutkimuksen tulosten tulkinnassa on erityisesti huomioitu tutkimuksen reaaliaikaisuus. Nopeasti muuttuvassa markkinatilanteessa johtopäätelmien adekvaattius vain yhteen hetkeen on arkipäivää, joka täytyy tässäkin tutkimuksessa hyväksyä.

Toimintatutkimuksena toteutettavaa kehittämishanketta voi kritisoida myös siitä, että tutkijan ja tutkittavien välinen tasavertainen dialogi puuttuu. Kehittämishankkeen tutkimuskohteena on ympäristön aineeton nykytila, joten dialogia on pystytty käymään vain teoreettisen viitekehyksen kautta. Toimintatutkimuksessa ei ole yksiselitteistä linjaa siitä miten tutkittavien tulisi tutkimukseen osallistua, ja tällaisessa dialogissa tutkimuskohde jää tutkijaan nähden epätasa-arvoiseen asemaan (Kuusela 2005, 16). Tutkija on huomionnut tämän epätasa-arvon tutkimuksessa ja pyrkinyt hallitsemaan sitä. Tutkimusaineiston analyysissä on hyödynnetty moniteoriamenetelmää (Metsämuuronen 2001, 65). Moniteoriamenetelmässä on tutkittavaa tutkittu erilaisin toisistaan riippumattomien teorioiden avulla. Menetelmän avulla tutkittava kohde on pyritty esittämään useammasta näkökulmasta tasa-arvoisen dialogin mahdollistamiseksi. Moniteoria-menetelmällä pyritään tuomaan tutkittavan ”ääni” kuuluviin ja näin parantaa tutkimuksen reliabiliteettiä.

4.7 Tutkimusetiikka

Kehittämishankkeelle on tärkeää tutkimuksen hyvä etiikka. Kehittämishankkeen sidonnaisuudet kohdeyritykseen on pyritty tuoman selkeästi esiin ja tehtävässä on pyritty noudattamaan sovittuja oppilaitoksen tieteellisiä käytäntöjä (Hirsjärvi jne. 2010, 23). Tutkijaan kohdistuu helposti paineita tehdä tutkimuksesta kiinnostava, koska mitä merkityksellisempi tutkimus on sitä hyödynnettävämpi se on kohdeyritykselle. Tutkija onkin kaikin keinoin pyrkinyt välttämään epärehellistä tulosten yleistämistä. Tutkijan haasteena on myös tiedon oikeellisuuden varmistaminen. Kohdeyritys tuottaa runsaasti kehittämishankkeeseen liittyvää tietoa eri tutkimuslähteistä, mutta kehittämishankkeen tutkimustulokset perustuvat vain tässä kehittämistehtävässä esiintuotuihin tietoihin.

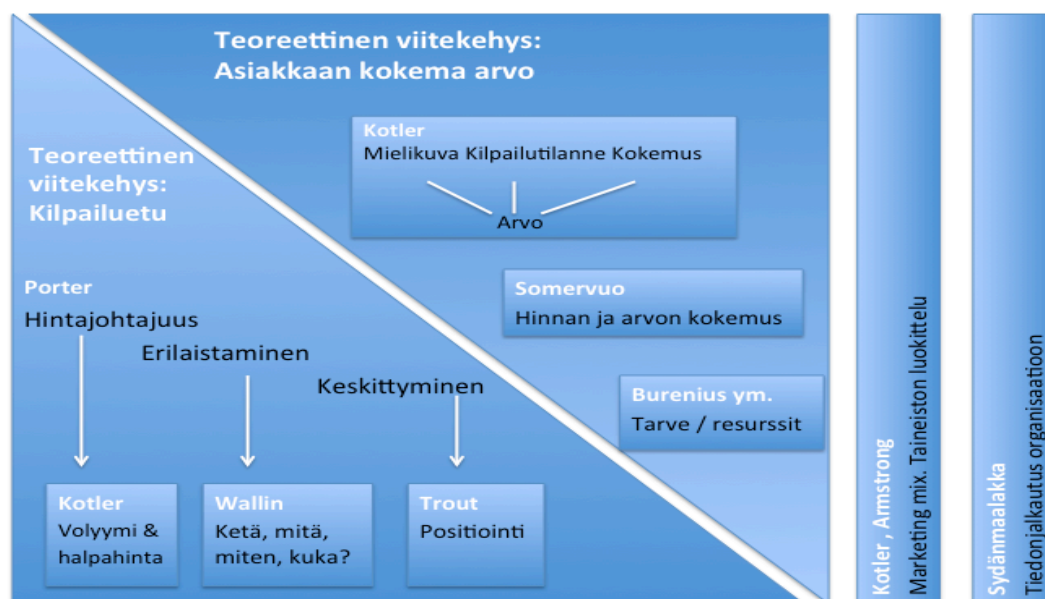
Hyvän tutkimusetiikan mukaisesti tutkija pyrki raportoinnissaan ehdottomaan huolellisuuteen ja tarkkuuteen epärehellisyyden välttämiseksi (Hirsjärvi jne. 2010, 25-27). Tutkija on itse kohdeyrityksellä palkkatyössä ja vastaa kehittämishankkeen liiketoiminta-alueen tuloksesta. Näin kehittämishankkeen laadukkuus edistää tutkijan omien työ-

tehtävien onnistumista kohdeyrityksessä, ja motivoi tutkijaa tekemään parhaan kykynsä mukaan laadukasta tutkimusta.

5 Teoreettinen viitekehys

Kehittämishankkeen taustatietona on hyödynnetty oppeja ajankohtaisista aiheeseen liittyvistä tutkimuksista kuten kohdassa 5.1 esitelty Somervuoren tutkimus. Hankkeen teoreettinen runko jakautuu erilaisiin teoria-alueisiin. Tuotetarjooman kilpailuedun pohdinnan tueksi kohdassa 5.2 on esitelty Michael Porterin ja Jack Troutin kilpailuedun teorialat, joita on syvennetty Johan Wallinin asiakassuuntautumisajatusten avulla. Porterin ja Troutin teorialat valittiin, koska ne ovat laajasti tunnustettuja liiketoiminnan perusmalleja. Tutkija halusi tuoda mukaan tuoreita paikallisia ajatuksia, ja siksi suomalaisen Wallin ajatukset valikoituivat osaksi tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Teoreettisessa viitekehyksessä kohdassa 5.3 paneudutaan asiakkaan kokemaan arvoon Kotlerin ajatusten sekä Lindsted ja Bureniuksen Value model -mallin kautta. Mallit valikoituivat samasta syystä kuin kilpailuedun teoriassa, eli tutkija halusi peilata perinteisiä strategia-ajatuksia ajankohtaiseen 2010-luvun ajatteluun.

Kehittämishankkeen aineisto on luokiteltu Kotlerin marketin mix –mallin mukaisesti kohdassa 5.4. Kyseinen malli valittiin sen selkeyden vuoksi. Kotlerin mallin avulla pystyttiin rajaamaan aineiston eri osa-alueet helposti käsiteltäviksi kokonaisuuksiksi. Kehittämishankkeen tulosten jalkauttamisessa kohdeyrityksessä hyödynnettiin Pentti Sydänmaalakan oppeja tiedon johtamisesta. Sydänmaalakan teoriaa hyödyntämällä vahvistettiin työn validiteettia ja varmistettiin, että hankkeesta saatu oppi hyödyttää yritystä myös jatkossa. Sydänmaalakalla on laaja kokemus henkilöstöjohtamisesta mm. Nokia Networksillä, joten tutkija katsoi, että Sydänmaalakan näkemykset sopivat hyvin myös teleoperaattorin liiketoiminnan kehittämiseen. Alla olevalla kuvalla tutkija kuvaa teoreettisen viitekehysten eri osa-alueita ja niiden suhteita toisiinsa. Kehittämishankkeen taustatietona hyödynnettiin myös muuta aiheeseen liittyvää kirjallisuutta (ks. lähteet).



Kuvio 4. Sovellettu teoreettinen viitekehys.

Tutkija harkitsi teoreettiseen viitekehukseen myös Gadiesh ja Gilbertin Profit Pool –tuottomallien hyödyntämistä nykytila-analyyseissä. Profit pool –mallia ei kuitenkaan hyödynnetty, koska sen käyttäminen olisi laajentanut kehittämishankekokonaisuutta tarpeettoman laajaksi. Aineiston luokittelussa ja analysoinnissa harkittiin käytettäväksi myös McCarthyn laajennettua Marketing mix –mallia ja jopa Booms ja Bitnerin mallia, jossa perinteinen marketing mix –malli on laajennettu käsittelemään myös yrityksen sisäisiä prosesseja ja henkilöstön osaamista ja tuotteen käyttöympäristöä. Näitä laajennettuja malleja ei kuitenkaan voitu tässä hyödyntää, koska kehittämishankkeen aineistoksi on valittu vain operaattoreilta julkisesti jaossa oleva tieto, eikä tutkijalla näin ollen ole mahdollisuuksia tutkia yritysten sisäisiä tietoja.

5.1 Aiemmat tutkimukset

Liiketaloudellisen tutkimuksen motivaationa on usein tavalla tai toisella liiketoiminnan edistäminen. Outi Somervuoren väitöskirjatutkimuksessa *Essays on Behavioural Pricing* tutkitaan muun muassa sitä, miten kuluttaja reagoi vertailuhintaa korkeampaan tai matalampaan hintaan. Somervuori tutkii käyttäytymiseen pohjautuvaan hinnoittelua psykofyysisen mittauksen ja konjunktioanalyysin avulla. Tutkimuksessa tutkitaan syvällisesti sitä, miten kuluttaja reagoi tuotteen hintaan eri tilanteissa. Tutkimuksen mukaan *käyttäytymiseen perustuvassa hinnoittelussa* kuluttajien hintakokemus riippuu enemmän siitä mihin tuotteeseen kuluttaja hintaa vertaa, kuin tuotteen todelliseen kuluttajalle

tuomaan arvoon (Somervuori 2012, 5). Tutkimuksen mukaan kuluttajan tekemän hintavertailun tavoitteena on minimoida kuluttajan kustannukset tai maksimoida saatu voitto. Se, kumpaa tapaa kuluttaja hyödyntää ostotilanteessa, vaihtelee ostettavan tuotteen mukaan. Tutkimuksessa todetut vaikutukset ovat samankaltaisia riippumatta siitä verrataanko tuotetta korkeamman vai matalamman hinnan tuotteeseen (Somervuori 2012, 35).

Somervuoren tutkimus on kiinnostava siksi, että Somervuoren tutkimustulokset ovat linjassa Lindsted ja Bureniuksen Value model –mallin kanssa, joka on valittu osaksi kehittämishankkeen teoreettista viitekehystä. Lisäksi sekä Somervuoren, että tämän kehittämishankkeen tavoitteena on ymmärtää kuluttajien ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä.

Kehittämishankkeen kannalta on kiinnostavaa, olisivatko Somervuoren tulokset saman suuntaisia tutkittaessa myös muita elementtejä kuin hintaa. Esimerkiksi, jos kuluttajan tavoitteena on kustannusten ohella minimoida muiden resurssien kulutus, voisi tämä indikoida helppokäyttöisten tuuteominaisuuksien merkityksellisyydestä.

5.2 Kilpailuetu

Liiketoiminnan edistämisen kulmakiviä on kilpailuedun saavuttaminen ja sen kasvattaminen kilpailijoihin nähden. Kilpailuedulla tarkoitetaan sitä etua, jonka yritys saa kun sen tuotteet tai palvelut tuottavat asiakkailleen enemmän arvoa kuin kilpailijoiden tuotteet. Yritys on saavuttanut kilpailuedun, kun asiakas kokee tuotteen olevan hyvä eli tuottavan tälle arvoa enemmän kuin kilpaileva tuote. (Kotler, Armstrong 2010, 552.)

Kilpailuetua voi saavuttaa monin tavoin, esimerkiksi kilpailustrategian avulla. Kilpailustrategialla tarkoitetaan sitä strategiaa, jolla yritys erotetaan kilpailijoistaan siten että yritys näyttäytyy asiakkailleen kilpailijoitaan haluttavampana vaihtoehtona (Kotler & Armstrong 2010, 552). Michael Porterin mukaan kilpailuetu on saavutettavissa kolmella eri perusstrategialla:

1. *Hintajohtajuudella,*
2. *tarjoamalla jotakin erilaista eli erilaistamalla tuote muilla keinoin kilpailijoiden tuotteista tai*

3. erilaistua voi myös keskittymällä jonkin yksittäisen tuoteryhmän tai liiketoiminta-alueen palveluun.

Haettaessa kilpailuetua hintajohtajuudella, yrityksen tulee kyetä tuottamaan palvelu mahdollisimman matalilla tuotantokustannuksilla, jotta se voi tarjota markkinoiden kilpailukykyisimmän hinnan. Hintajohtajuus -kilpailustrategialla tavoitellaan suurta markkinaosuutta ja korkeaan volyymiin perustuvaa liiketoimintaa. (Kotler & Armstrong 2004, 574.) Hintajohtajuuden riskeiksi Porter listaa muun muassa uudet kilpailijat, kustannusinflaatio ja kykenemättömyys muuttua (Porter 1995, 69).

Yritys voi hakea kilpailuetua sekä hintajohtajuudella että erilaistumalla, mutta tätä ei voi tehdä samalla tuotteella tai samalla asiakassegmentillä (Kotler & Armstrong 2004, 574). Yrityksen on vaikea saavuttaa kilpailuetua useammalla perusstrategialla, koska perusstrategian onnistuminen vaatii, että yrityksen organisaatio ja toimintatapa ovat sitoutuneita siihen. Eri perusstrategiat voivat tarvita erilaista henkilöstöä ja erilaista johtamismallia yrityksessä. (Porter 1995, 58-65.)

Kilpailuetua voi saavuttaa erilaistamalla tuotteen muista markkinoilla olevista tuotteista. Erilaistamisella pyritään usein tuotejohtajuuteen, jossa tuotelupaus ja tuotteen sisältö poikkeavat markkinoilla olevista tuotteista. Erilaistaminen kilpailustrategiana on usein edelläkävijäyritysten strategia. Porter listaa erilaistumisstrategian uhiksi muun muassa kilpailijoiden plagioinnin ja sen, että asiakkaat harvoin ovat valmiita maksamaan erilaisesta tuotteesta paljoakaan hintajohtajaa enempää (Porter 1995, 70). Johan Wallin muistuttaa kirjassaan Liiketoiminnan orkestrointi, että yrityksen keskittyessä räätälöityihin ratkaisuihin on yrityksen ymmärrettävä säännöllisesti kyseenalaistaa ja tarkistaa valittu asiakasryhmä, sille tarjottava tarjooma sekä näiden valintojen perustelut (Wallin 2009, 33). Systemaattinen ote tarjooman hallintaan helpottaa tarjooman suunnittelua. Wallinin mukaan tuotetarjooman erilaistaminen tulee pohjata tutkittuun faktatietoon neljän kysymyksen pohjalta: 1) Ketä palvellaan? (asiakasryhmän ja sen riskialttiuden tunnistaminen). 2) Mitä tarjotaan? (asiakkaiden todellisten tarpeiden tunnistaminen). 3) Miten se tehdään? (konkreettisten ratkaisujen tarjoaminen asiakkaalle ja asiakastarpeen ymmärryksen lisääminen myyntirajapinnassa). 4) Kuka tekee? (tarjottavien ominaisuuksien perustaminen yrityksen vahvuuksille). (Wallin 2009, 34-36.)

Wallinin mukaan haastamalla yrityksessä vallalla olevat itsestäänselvyydet yritys on valmiimpi palvelemaan asiakasta jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, ja sillä on mahdollisuus löytää kustannustehokkaampia tapoja toimia (Wallin 2009, 13). Yritysten

tulee tehdä tietoiset valinnat mihin tuotteisiin halutaan tai ei haluta panostaa (Wallin 2009, 170). Wallin painottaakin tehtyjen päätösten kyseenalaistamisen tärkeyttä. Tarjoamasuunnitelmaa tulee jatkuvasti päivittää kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. Porterin mukaan on yrityksen valinta millä keinoin se haluaa kilpailuetua löytää, ja Wallinin kysymykset antavat yritykselle työkalun näiden valintojen tekemiseen ja tarkistamiseen.

Keskittyminen kilpailustrategiana vaatii yritykseltä tuotetarjooman erilaistamista vain tietyn asiakasryhmän tarpeisiin. Yritys keskittyy palvelemaan pientä tarkkaan valittua asiakasryhmää. Tällöin yrityksen tavoitteena on saavuttaa vain pieni markkinaosuus koko markkinoista. (Kotler & Armstrong 2004, 574.) Keskittyessään yhteen asiakasryhmään yritys pyrkii markkinajohtajaksi tässä ryhmässä ja vastaamaan asiakasryhmän tarpeisiin ylivoimaisesti. Tuotetarjooman ominaisuudet on määritettävä asiakasryhmän kulutustottumusten ja elämäntyylin mukaan. Kun suunnitellaan keskittymistä strategiana tulee huomata, että asiakasryhmä määriteltynä tuotetarpeiden perusteella ei ole sama kuin markkinointiviestinnän määrittelemä kohderyhmä (Arantola 2006, 85). Porterin mukaan keskittyminen on riskialtis perusstrategia sen kapean kohderyhmän vuoksi. Jos kohderyhmän tarve muuttuu tai kilpailijat alkavat tarjota myös samalle kohderyhmälle, on keskittyneellä yrityksellä vain vähän liikkumatilaa (Porter 1995, 71).

Jack Trout ja Al Ries esittelivät tuotteen positioinnin uutena näkökulmana kilpailuedun löytämiseen jo vuonna 1969 (Value based management, 2013). Trout ja Riesin mukaan tuotteen positioinnilla voidaan vaikuttaa siihen miten tuote asennoituu potentiaalisen asiakkaan mielessä. Positiolla tarkoitetaan paikkaa asiakkaan mielessä, johon tuote asettuu kilpailijoihin nähden (Kotler & Armstrong 2010, 233). Yrityksen näkökulmasta positiointi on siis sitä miten asiakas tehdään tietoiseksi tuotteen erilaisuudesta (Trout & Hafren 2003, 97). Troutin ja Riesin mukaan tuotteen positiointia voidaan tehdä seuraavien elementtien kautta:

- *tuoteominaisuudet*
- *tuotteen tarjoama etu tai ongelman ratkaisu*
- *tuotteen käyttötavat*
- *tuotteen käyttöpaikka*
- *erilaistamalla tuotteen kilpailijasta*
- *erilaistamalla tuotteen markkinoilla olevasta tuotekategoriasta (Value based management. 2013.)*

2000-luvulla Trout tarkentaa erilaistamisen ajatteluaan kirjassa ”Erilaistu tai kuole”, ja antaa työkaluja tuotteen erilaistamiseen. Troutin mukaan vahvasti hintakilpailulla markkinoilla kannattaa kilpailla tekemällä jotakin poikkeavaa, aiheuttamalla hämminkiä tai muuttamalla hintakilpailun painopistettä. Troutin mukaan tuotteen erilaistaminen hinnalla ei pitkällä tähtäimellä ole kannattavaa, ja usein markkinoiden hämmentäminenkin lopulta edistää vain markkinajohtajan liiketoimintaa. (Trout & Hafren 2003, 70-71.) Troutin mukaan paras ratkaisu olisikin muuttaa hintakilpailun painopistettä tai tehdä jotain poikkeavaa.

Erilaistuminen on vaikeaa tuotteen ominaisuuksilla kuten laadulla tai asiakaskeskeisyydellä. Laadulla erilaistuminen onnistuu vain jos saavutettu laadukkuus on sellaista mitä kilpailijat eivät tee tai pysty tekemään. Näin voidaan asiakkaalle tarjota jotakin muista poikkeavaa. Tuoteominaisuudella voidaan luoda erilaistumista kun siitä tehdään selkeä ja johdonmukainen attribuutti, jota viestitään asiakkaille. Tuoteominaisuudella erikoistuminen vaatii yritykseltä keskittymistä kyseisen tuotteen tuomiin etuihin ja vaalimaan niitä markkinoinnissa. Asiakkaan mieleen positoidun vanhan ja luotetun attribuutin avulla asiakas on valmis uskomaan myös muita positiivisia tuotetta koskevia viestejä (Trout & Hafren 2003, 212). Näin onnistunut erilaistuminen muuttaa hintakilpailun painopistettä ja tuo etua yritykselle.

Erilaistumisstrategiat ovat keskittyneet siihen miten tuottaa enemmän etua asiakkaalle. Kirjassaan Big Brand Big Trouble (2001) Trout kuitenkin muistuttaa jatkuva asiakasedun tuottamisen ongelmista. Jos yritys keskittyy vain uuden asiakasedun luomiseen, se on aina altis kilpailijoiden kopioinnille. Edut ovat usein helposti kopioitavissa. Trout muistuttaakin, että todellisen kilpailuedun on aina löydettävä sieltä missä se sattuuta kilpailijaa. (Trout 2001, 128.)

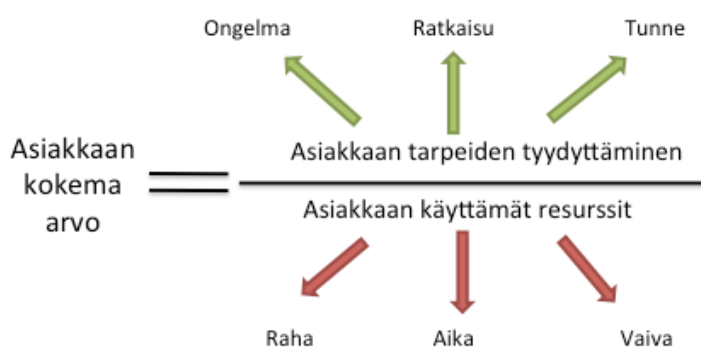
5.3 Asiakkaan kokema arvo

Kehittämishankkeen tavoitteena on selvittää millä markkinoilla olevilla tuotetarjooman ominaisuuksilla voidaan vaikuttaa positiivisesti operaattorin liiketoimintaan. Tästä syystä on mielekästä selvittää miten eri ominaisuudet tuottavat asiakkaalle arvoa ja näin edistänevät tuotteen myyntiä.

Kotlerin mukaan asiakkaan kokema tuotteen arvo on suhde, jolla asiakas kokee tuotteen tuoman arvon verrattuna tuotteesta asiakkaalle aiheutuneisiin kustannuksiin. Asi-

akkaan kokema arvo ei ole sidonnainen tuotteen todelliseen ostohintaan tai arvoon, jota se asiakkaalle tuottaa. Asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttaa mielikuva tuotteesta ja sen edustamasta brändistä. Kotlerin mukaan asiakkaan kokemaan tuotteen tuottamaan arvoon vaikuttaa myös kilpailevat saatavilla olevat tuotteet sekä asiakkaan aikaisemmat kokemukset. Asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttaa merkittävästi asiakkaan tyytyväisyys tuotteeseen. Asiakastyytyväisyys riippuu siitä miten tuotteen käyttökokeemus vastaa odotuksiin, joita asiakkaalla on tuotetta kohtaan. Asiakastyytyväisyyteen yritys voi vaikuttaa tuottamalla tarvetta vastaavia onnistuneita tuotteita. Erityisen tärkeää on kuitenkin se, miten yritys tuotetta markkinoi, ja millaiset odotukset asiakas on jo luonut tuotteelle. Sillä erinomaisetkaan tuotteet eivät myy, ellei niiden tuottama asiakaskokemus vastaa asiakkaan odotuksia. (Kotler & Armstrong 2004, 17.)

Per Lindsted ja Jan Burenus esittävät Kotlerin tavoin teoksessaan ”Value Model: How to master product development and create unrivalled customer value?”, että asiakkaan kokema arvo muodostuu asiakkaan kokeman tyytyväisyyden ja siitä aiheutuvien kustannusten suhteesta (Lindsted & Burenus, ver.0.2, 2012). Lindsted ja Burenus ovat kuitenkin jaotelleet tämän Kotleria yksityiskohtaisemmin. Lindsted ja Burenus esittävät, että asiakkaan kokema arvo ei ole vain asiakastyytyväisyyden ja kustannusten suhde. Mallissa otetaan Kotleria yksityiskohtaisemmin huomioon asiat, josta asiakastyytyväisyys ja asiakkaalle aiheutuva kustannus syntyy. Lindsted ja Burenin mukaan asiakkaan kokema arvo muodostuu asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen ja asiakkaan käyttämien resurssien suhteesta, kuten Kuvio 5. esitetään.



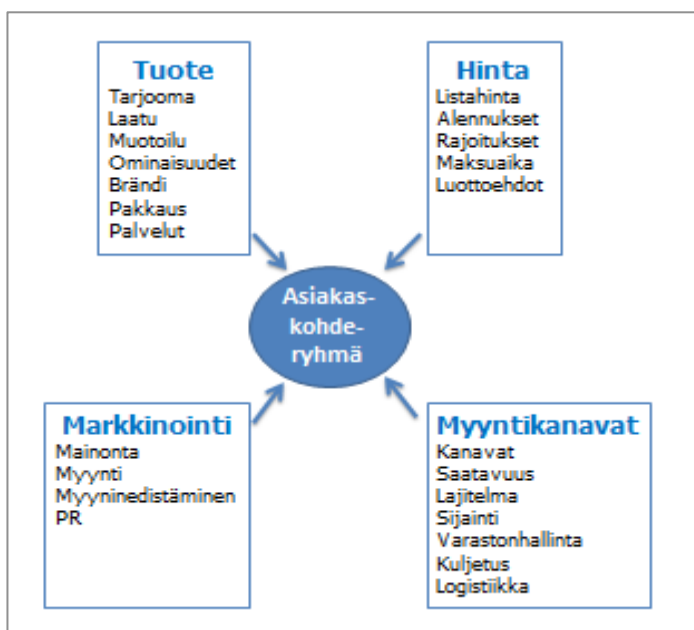
Kuvio 5. Asiakkaan kokeman arvon osatekijät, mukailleen Lindsted ja Burenus: Capture Customer Value (Lindsted & Burenus ver. 0.2, 2012).

Kuvio mallintaa sitä, mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan kokemaan arvoon. ”Asiakkaan tarpeiden” täyttäminen koostuu kolmesta osa-alueesta: minkä asiakkaan ongelman tuote ratkaisee, mitä konkreettisia ratkaisuja asiakas tuotteella saavuttaa ja mitä asia-

kas tuntee tai millaiset mielikuvat asiakas saa tuotteesta. Asiakkaalle tuotteesta aiheutuneet kustannukset on mallissa tarkennettu muotoon ”*asiakkaan käyttämät resurssit*”. Nämä resurssit ovat asiakkaan tuotteeseen käyttämä aika, kustannus ja asiakkaan tuotteen hankintaan tai käyttämiseen näkemä vaiva.

5.4 Aineiston luokittelu

Kehittämishanketta varten kerätyssä aineistossa esille tulleet ominaisuudet luokiteltiin ja arvioitiin marketing mix- teorian mukaan. Marketing mix -malli perustuu neljään teijään joita ovat tuote, hinta, myyntikanavat ja markkinointi (Kotler & Arsmtrong 2004, 56). Yhdessä nämä muodostavat yrityksen taktiset työkalut tuotteen asemoimiseen markkinoilla. Alla olevassa kuviossa 6. on listattu marketing mix –mallin mukaisesti markkinoilla olevien tuotteiden ominaisuuksia, joilla ne voivat erota toisistaan.



Kuvio 6. Mukailtu Marketin mix –mallin neljä osa-aluetta. (Kotler & Armstrong 2004, 58.)

Kotlerin esittelemän mallin pohjalla on ajatus, että markkinoilla on kova kilpailu. Tuote ei myy itseään, vaan tuotteen paremmuus tulee löytää jostakin marketing mix -mallin neljästä osa-alueesta. Marketing mix –mallia voidaan pohtia myös asiakasnäkökulmasta. Tuote, hinta, markkinointi ja myyntikanavat muodostavat asiakkaalle tarjotun ratkaisun, eli asiakasnäkökulmasta ratkaisu on maksettava hinta, käyttömukavuus ja asiak-

kaan kokema viestintä (Kotler & Armstrong 2004, 58). Aineiston luokittelussa onkin hyödynnetty myös asiakasnäkökulmaa, jotta tuotteiden eroavaisuudet tulevat selkeämmin esiin.

5.5 Tiedon jalkauttaminen kohdeyritykseen

Kehittämishankkeen tuottama tieto jalkautetaan osaksi kohdeyrityksessä jo käytössä olevia suunnitteluprosesseja ja järjestelmiä. Näin varmistetaan, että tiedon hyödyntäminen toimii käytännössä (Sydänmaalakka 2000, 109.) Sydänmaalakan mukaan tietoa voidaan johtaa yrityksessä luomalla sille alaprosessit ja hallitsemalla niitä. Nämä alaprosessit ovat suunnitelma siitä miten uutta tietoa voidaan jatkossa: 1) luoda 2) hankkia, 3) varastoida, 4) jakaa ja 5) soveltaa yrityksessä (Sydänmaalakka 2000, 172). Kehittämishankkeen tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää paremmin yrityksessä kun tiedon johtamisen prosessit on tunnistettu. Tässä kehittämishankkeessa luodaan ja hankitaan uutta tietoa analyysin keinoin. Tieto varastoidaan eli toimitetaan yritykselle raportin muodossa, ja näin mahdollistetaan sen soveltaminen yrityksessä. Uuden tiedon hyödyntämisen aste yrityksessä on kuitenkin riippuvainen yrityksen tiimeistä ja yksilöistä itsestään (Sydänmaalakka 2000, 175). Yritykselle toimitettava raportti pidetään mahdollisimman selkeänä ja helppolukuisena. Koska, mitä helpommin tieto on saatavilla, sitä helpommin sitä myös hyödynnetään (Sydänmaalakka 2000, 174). Alla oleva kuvio 7. selventää kehittämishankkeen ja tiedonjohtamisen prosessien yhtymäkohdat.



Kuvio 7. Sovellettu Sydänmaalakan tiedon johtamisen prosessit ja niiden yhtymäkohdat kehittämishankkeen kanssa. (Sydänmaalakka 2000, 172-176.)

6 Kehittämishankkeen toteutus

6.1 Toteutuksen lähtökohdat

Kehittämishankkeella vastataan kohdeyrityksen tarpeeseen syventää ymmärrystä prepaid-tuotteiden ominaisuuksien hyödyntämisen mahdollisuuksista. Kohdeyritys tuottaa vuosittain useita markkinatutkimuksia, joita on hyödynnetty myös tämän kehittämishankkeen taustatietoina. Kaupallisella markkinatutkimuksella ei kuitenkaan voida tuottaa kaikkea tarvittavaa tietoa. Kuluttajat usein vastaavat markkinatutkimuksissa eri tavoin kuin mitä he todellisuudessa kokevat. Näin ollen kuluttajien antamien vastausten perusteella ei voida luotettavasti ennustaa miten kuluttajat ostavat tuotetta (Lindstrom 2009, 175). Prepaid-tuotteissa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kun asiakkaalta kysytään prepaid-tuotteen valinnan tärkeintä syytä, tämä vastaa usein syyksi hinta, vaikka todellinen tärkein syy olisi asiakkaan maksuhäiriömerkintä (Taloustutkimus 2011).

Tutkittavia tuotetarjooman ominaisuuksia tarkastellaan subjektiivisesti asiakas- eli käyttäjänäkökulmasta. Asiakkaisiin vaikuttavat tuotteen aistittavat ominaisuudet esim. tuotteen ulkonäkö ja sen tuoksu. (Lindstrom 2009, 153) Kehittämistehtävässä tutkitaan kuitenkin aineettomia tekijöitä ja niiden tarjoamaa asiakaskokemusta, jotka konkretisoituvat käytössä. Kehittämishanketta varten koottu ja luokiteltu aineisto on työn liitteenä (liite 3.).

6.2 Nykytila-analyysi

Nykytila-analyysi on tehty tutkimusaineiston pohjalta (ks. liite 3.). Nykytila-analyysillä pyritään tunnistamaan tarvittavat kehityskohteet kohdeyrityksen nykytarjoomassa. Tähän pyritään analysoimalla tuotteiden tunnistettavissa olevia ominaisuuksia. Nykytila-analyysi on jaettu kolmeen osaan. Markkinatilannekatsaus auttaa ymmärtämään kokonaistilannetta, tuoteominaisuudet -osio keskittyy asiakkaan kokeman arvon tarkasteluun ja kilpailuetu -osio kilpailuedun tarkasteluun aineistosta.

6.2.1 Markkinatilanne

Kehittämishankkeen luku 6. on kokonaisuudessaan työn liitteenä (ks. liite 1.).

6.2.2 Tuoteominaisuudet

Kehittämishankkeen luku 6 on kokonaisuudessaan työn liitteenä (ks. liite 1).

6.2.3 Operaattoreiden kilpailustrategiset valinnat

Kehittämishankkeen luku 6 on kokonaisuudessaan työn liitteenä (ks. liite 1).

6.3 Nykytila-analyysin johtopäätökset

Kehittämishankkeen luku 6 on kokonaisuudessaan työn liitteenä (ks. liite 1).

7 Kehittämishankkeen tulokset

Kehittämishankkeen tuloksena saadaan on kohdeyritykselle tietoa kilpailukykyyn vaikuttavien ominaisuuksien hyödyntämisestä prepaid-tarjooman kehittämisessä. Tuotettu tieto koostuu vastauksista tutkimuskysymyksiin, nykytila-analyysistä johdetuista johtopäätöksistä ja niiden pohjalta tehdyistä kehittämisehdotuksista kohdeyritykselle.

7.1 Tutkimuskysymysten vastaukset

Kehittämishankkeen luku 7 on kokonaisuudessaan työn liitteenä (ks. liite 2).

7.2 Toimintaehdotukset kohdeyritykselle

Kehittämishankkeen luku 7 on kokonaisuudessaan työn liitteenä (ks. liite 2).

7.3 Oppien jalkauttaminen käytäntöön

Kehittämishankkeen tuottama tieto on jalkautettu yritykseen. Jalkautuksessa on pyritty noudattamaan Sydänmaalakan tiedon johtamisen prosesseja (ks. Kuvio 7 yllä). Kehittämishankkeen ensimmäiset tulokset on ollut yrityksen käytettävissä jo keväällä tutkijan työskennellessä yrityksen tarjooman kehityksessä. Työn ensimmäisiä tuloksia on raportoitu suullisesti yritykseen toukokuussa 2013 perehdytyksen yhteydessä. Palaverissa mukana prepaid-tarjoomasta vastaavat tarjooma- ja tuotevastaavat. Tulokset on läpikäyty keskustellen Revansin teesin ”oppiminen on tehtävä itsessään” –hengessä.

Kehittämishankkeen tuloksista koottu lopullinen raportti on toimitettu sähköisenä PDF -kopiona yritykseen 2014 ja se on jaettu ja läpikäyty prepaid-liiketoiminnasta vastaavan tarjooma- ja tuotevastaavan kanssa. Tulosten läpikäynti pitkän ajan kuluttua ja uuden vastuuhenkilön kanssa mahdollisti Revansin teesin ”kokemuksen uudelleen tulkitseminen on oppimista” toteutumisen jalkautuksessa (Revans 2011, 18-27). Tulosten kirjallisella toimittamisella, ja niiden suullisella läpikäymisellä ja pohdinnalla on pyritty mahdollistamaan toimintaoppimisen mukainen yhdessä ja toisilta oppiminen, jossa todellisia ongelmia ratkotaan yhdessä ajatuksia vaihtaen (Revans 2011, 23).

Yritykselle toimitettiin nidottu paperiversio opinnäytetyöstä jossa myös salaisiksi merkityt liitteet ovat mukana. Raportti jää yritykselle varastoiduksi tiedoksi ja se on näin mahdollistanut uuden tiedon soveltamisen yrityksessä.

7.4 Tulosten hyödyntäminen kohdeyrityksessä

Kehittämishankkeen luku 7 on kokonaisuudessaan työn liitteenä (ks. liite 2).

8 Pohdinta

Toimintaoppimisen mallin mukaisesti kehittämishankkeen tuottama raportti on toiminut yrityksessä keskustelun avaajana ja perustana uuden tarjooman suunnittelutyössä (Revans 2011, 23). Kehittämishanke toi yritykselle uutta tietoa ja vahvisti vanhan jo

olemassa olevan hiljaisen tiedon oikeellisuutta. Näin ollen kehittämishankkeen voidaan katsoa yltäneen tavoitteisiinsa ja olleen kaiken kaikkiaan onnistunut.

Huolimatta siitä, että kehittämishankkeen tulokset konkretisoituivat ohjaavalle tasolle, on kehittämis ehdotusten perusteella tehty päätöksiä uusista tuoteominaisuuksista. Yksityiskohtaisia, esimerkiksi tuotteen arvon muodostumista ohjaavia tekijöitä ei tämän kehittämishankkeen laajuudessa voitu tutkia. Silti analyysi, tutkimuskysymysten vastaukset ja kehittämis ehdotukset mahdollistavat konkreettisia tuoteuudistuksia kohdeyritykselle.

Tulokset on merkityksellisiä yritykselle vaikka konkreettisia tuotemuutoksia ei vielä näkyisikään, sillä niiden perusteella on päästy pois yritykselle epäedullisesta päättämätömyyden tilasta. Tutkimus tuotti tietoa, jonka perusteella prepaid-tarjoomaa voitiin kehittää ja näin tutkimus on saavuttanut tavoitteensa. Prepaid-tuotealueen vuosittainen liikevaihto lasketaan miljoonissa euroissa, joten kehittämis ehdotusten liiketoiminnallinen vaikutus potentiaali on merkittävä.

Tietoa voidaan luotettavasti hyödyntää tarjooman suunnittelussa. Koska kehittämishankkeen tulokset jäivät yleiselle tasolle, voidaan kehittämishankkeen tuottamia oppoja soveltaa myös muiden tuotealueiden tarjoomasuunnittelussa. Tuotetun tiedon liiketoiminnallinen merkitys kasvaa entisestään, kun tietoa voidaan hyödyntää myös muiden liiketoiminta-alueiden kehityksessä. Teletoimialan nopeasyklisessä maailmassa yksityiskohtaiset tuotetiedot vanhenevat nopeasti. Tulosten yleisempi taso onkin yritykselle hyödyllisempi kuin kovin yksityiskohtainen tuotetieto.

8.1 Kehittämishankkeen arviointi

Kehittämishanke katsotaan onnistuneeksi ja kohdeyritykselle hyödylliseksi kun voidaan vastata sille asetettuihin kysymyksiin:

1. Tunnistettiinko aineistosta ominaisuuksia joilla on vaikutusta tuotteen kilpailuetuun?

Kyllä. Prepaid-tarjoomista on tunnistettavissa ominaisuuksia, joilla on vaikutusta asiakkaan kokemaan arvoon. Lisäksi on tunnistettavissa ominaisuuksia, jotka tuovat tuote-tarjoomalle kilpailuetua kilpailijoiden tuotteisiin nähden.

2. Saadaanko tietoa siitä millaisia nämä ominaisuudet ovat?

Kyllä. Asiakkaan kokemaa arvoa tuottavat ominaisuudet, jotka vähentävät asiakkaan käyttämiä resursseja tai kasvattavat asiakkaan saamaa vastinetta. Tuotteen hyvillä perusominaisuuksilla on lisäominaisuuksia suurempi vaikutus tuotetarjooman kilpailukykyyn.

3. Onko kohdeyritykselle luotu kehittämis ehdotukset tarjoomasuunnittelun tueksi, onko tieto jalkautettu kohdeyritykseen ja onko se kohdeyrityksen hyödynnettävissä?

Kyllä. Kohdeyritykselle on luotu kehittämis ehdotukset ja nämä on läpikäyty kohdeyrityksen kanssa. Kehittämis ehdotukset, analyysi ja tutkimuskysymysten vastaukset on hyödynnetty yrityksessä ja ne ovat olleet perustana uuden prepaid-tarjooman tuoteuudistuksille. Tämä johtaa uuteen kilpailukykyisempään tuotatarjoomaan ja tuo siten yritykselle kilpailuetua.

Tutkimuksen edetessä kävi ilmi miten yksityiskohtaisia vastauksia tutkimusongelmiin on valitulla tutkimustavalla mahdollista saada. Tämä on toimintatutkimukselle tyypillinen ongelma, minkä vuoksi tutkimuskysymysten vastaukset jäivät toivottua yleisemmälle tasolle. Kehittämishankkeen tavoitteet kuitenkin saavutettiin tuottamalla yritykselle uutta tietoa nykytila-analyysin avulla.

Kehittämishankkeen tulokset eivät olleet yritykselle yllättäviä. Tulokset selkeyttivät yritykselle sen tarvetta tehdä kehittämis ehdotusten mukaisia toimenpiteitä. Kehittämis ehdotusten oikeellisuutta tukee se, että aineiston keruun eli kevään 2013 ja raportin julkaisun 2014 välisenä aikana yrityksen kilpailevat operaattorit ovat tehneet vastaavia toimenpiteitä oman kilpailuasemansa vahvistamiseksi.

Kehittämishankkeelle oman haasteen asettavat teletoimialan nopeat muutokset. Keväällä 2013 kootun aineiston tiedot eivät enää keväällä 2014 vastaa markkinoiden ny-

kytilää. Aineiston tutkitut yksittäiset tuotetiedot ovat jo auttamatta vanhentuneita. Markkinoiden jatkuva muutos ja sen aiheuttama tiedon vanheneminen on yrityksille arkea.

8.2 Tulosten hyödyntäminen ja jatkotoimenpiteet yrityksessä

Kehittämishankkeen tulokset jalkautettiin ensimmäisen kerran yritykseen jo ennen kehittämishankkeen raportin valmistumista, keväällä 2013. Näin hankkeen tuloksia päästiin hyödyntämään jo aikaisessa vaiheessa uuden prepaid-tarjooman suunnittelussa. Analyysi, tutkimuskysymysten vastaukset ja kehittämis ehdotukset on toiminut perustana uusien tuoteominaisuuksien määrittelyssä. Uusien ominaisuuksien kaupallinen lanseeraus aikataulu on vielä avoin.

Kehittämishankkeen lopulliset tulokset jalkautettiin uudelleen raportin valmistumisen myötä keväällä 2014. Lopullisten tulosten uudelleen jalkautus yritykseen mahdollistaa tulosten hyödyntämisen myös jatkossa yrityksen tarjooma- sekä kampanjasuunnittelussa.

Kehittämishankkeen läpivienti yrityksessä kannustaa yritystä myös jatkossa suunnitelmallisen toimintaoppimisen hyödyntämiseen liiketoiminnassa. Toimintaoppimismallin mukaisesti tutkimuksen ja toimintaoppimisen vuorottelu vaatii I) argumentin tai ongelman olemassaolon myöntämisen, II) oppimisen jatkumon ja III) ratkaisun uudelleen kyseenalaistamisen (Revans 2011, 26). Prepaid-tarjooman suunnittelussa pyritäänkin toimenpide-ehdotusten mukaisesti hyödyntämään tätä toimintaoppimisen mallia myös jatkossa.

8.3 Viitekehyksen soveltuvuus kehittämishankkeen toteutukseen

Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys perustui selkeille ja tunnetuille liiketoiminnan malleille. Teoreettisessa viitekehyksessä yhdistettiin perinteisiä liiketoiminnan oppeja ja 2000-luvun ajattelua. Tavoitteena oli tuoda arkiseen ja kiireiseen liike-elämään muistutus perusoppien tärkeydestä ja hyödynnettävyydestä vielä nykypäivänäkin. 2000-luvun liike-elämän oppien hyödyntäminen kasvatti teoreettisen viitekehyksen uskottavuutta. Perinteisiä ja uusia oppeja yhdistävä teoreettinen viitekehys oli hyvä perusta kehittämishankkeen analyysille.

Hyödyntämällä toimintaoppimisen keinoja mahdollistettiin oppiminen yrityksessä ja kehittämishankkeen käytännönläheinen ote. Toimintatutkimus ja Revansin toimintaoppimisen teesit oli oikea valinta tutkimusotteeksi, koska kehittämishanke tehtiin todellisessa yrityksessä yhdistämällä toiminta (eli tässä analyysi) ja toiminnasta oppiminen. (Kuusela 2005, 18). Seuraamalla toimintaoppimisen teesejä mahdollistettiin oppiminen yrityksessä ja kehittämishankkeen käytännönläheinen ote.

8.4 Jatkotutkimukset

Tutkimuksen aikana esille nousi näkökulmia ja kysymyksiä, joita olisi tulevaisuudessa kiinnostavaa tutkia tarkemmin. Eräs tällainen jatkotutkimuksen aihe on tuoteominaisuuksien mitattava arvo asiakkaalle. Miten asiakas kokee eri tuoteominaisuudet ja miten tämä koettu arvo vaikuttaa tuotteesta maksettavaan hintaan. Tuoteominaisuuksien arvoa voisi tutkia myös toimintatutkimuksen keinoin.

Toisaalta olisi mielekästä tutkia yksittäisen tuoteominaisuuden euromääräistä vaikutusta. Operaattorit tutkivat ominaisuuksien vaikutusta jatkuvasti omista tuotteistaan. Olisi-kin siis mielenkiintoista tutkia tuoteominaisuuden vaikutusta koko markkinoiden näkökulmasta, eli sitä millaisia vaikutuksia ja merkityksiä yksittäisellä tuotteella on koko markkinoiden kehitykseen.

8.5 Itsearviointi

Lopullinen kehittämishankkeen aihe tarkentui vasta työn edetessä. Aihe oli minulle mielekäs ja paneutuminen aiheeseen tuki ja kasvatti osaamistani työpaikalla jossa vastaan prepaid-liiketoiminnan kehittämisestä. Aihe vastasi mielestäni hyvin ammattikorkeakoulun ylemmän tutkinnon opinnäytetyön tavoitetta.

Kehittämishankkeen tuloksia olisi ollut mielekästä testata käytännössä, ja tuoda testien tulokset osaksi hanketta. Tuloksiin perustuvaa tuotetta ei ole vielä kaupallisesti lanseerattu kehittämishankkeesta riippumattomista syistä. Joten tuloksien kaupallista merkitystä ei päästy todentamaan. Katson, että kehittämishanke tällaisenaan on saavuttanut opinnäytteelle asetetut tavoitteet. Vaikka oma osaaminen oli jo kehittämishankkeen alkaessa riittävällä tasolla hankkeen toteutukseen, on kehittämishanke entisestään kasvattanut omaa osaamista.

Työn toteutus on tehty tarkoituksenmukaisella tavalla. Raportoinnin osien salaisuus hankaloitti työn arviointia, mutta aiheen luottamuksellisuuden astetta ei voitu enää työn edetessä muuttaa. Työn aikataulu venyi aiotusta, mikä vaikeutti sen loppuun vientiä.

Opinnäytetyön merkittävä ansio on yrityksen saama hyöty eli uuden tuotetarjooman kehitys opinnäytteen tulosten pohjalta. Opinnäytetyön tärkein ansio on oman osaamisen kasvaminen. Tunnettujen liiketoimintamallien todentaminen käytännössä motivoi minua jatkamaan opintoja tavalla tai toisella myös tulevaisuudessa. Opinnäytetyön kehittämiskohteeksi jää tutkimusmenetelmien tarkempi hyödyntäminen.

Kokonaisuutena arvioin kehittämishankkeen ja tämän työn hyväksi. Lopuksi haluan vielä kiittää Metropolia YAMK:n henkilökuntaa ja opettajia, jotka tekivät valmistumiseni mahdollista.

Lähteet

Alkio, Jyrki 2012. Sonera pakitti rajusti, Elisa ja DNA etenivät. Tietoviikko. Julkaistu 7.2.2012. http://www.tietoviikko.fi/kaikki_uutiset/sonera+pakitti+rajusti+elisa+ja+dna+etenivat/a772542

Analysys Mason 2011. Euroopan mobiilioperaattorit –aineisto. TeliaSonera Oyj Luettu 8.8.2011.

Arantola, Heli 2006. Customer insight uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. WSOY-Pro, Juva.

Aula, Pekka & Mantere, Saku 2005. Hyvä yritys strateginen maineen hallinta. WSOY, Juva.

Davidow, William H. 1989. Teknologian markkinointi. Tietosanoma, Helsinki.

Suomen Asiakastieto Oy. Tilasto Maksuhäiriöt.

<http://www.asiakastieto.fi/asiakastieto/tilastot/maksuhairiot/index.jsp>. Luettu 28.11.2012.

Elisa Oyj 2012. Lehdistötiedote 30.7.2012. Päivitetty 30.07.2012. http://www.elisa.fi/ir/pressi/?o=5120.00&did=18215_ Luettu 4.5.2013.

Elisa Oyj. Saunalahti. <http://saunalahti.fi/gsm/gsmkotipuhelin.php>. Luettu 23.2.2013.

Hamel, Gary & Breen, Bill 2009. Johtamisen tulevaisuus. Talentum, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita, Tammi, Helsinki.

Kotler, Philip & Armstrong, Gary 2004. Principles of Marketing. Tenth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Kotler, Philip & Armstrong, Gary 2010. Principles of Marketing. 13th Edition, Pearson Education, New Jersey.

Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus: Kenttätyö ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino, Tampere.

Kuusela, Pekka 2005. Realistinen toimintatutkimus?: Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Työturvallisuuskeskuksen julkaisu.

Lindsted, Per & Burenus, Jan 2012. The Value Model. <http://valuemodel.com/wp-content/uploads/2012/08/19837.pdf>. Luettu 15.11.2012.

Lindstrom, Martin 2009. Buyology ostamisen anatomia, Talentum Media Oy, Helsinki.

Lotti, Leila 2001. Tehokas markkina-analyysi. WSOY, Juva.

Metsämuuronen, Jari 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet, International Methelp Ky, Helsinki.

Oxford University Press 2003. Second Edition by Catherine Soanes, Angus Stevenson, Oxford Dictionary of English.

Porter, Michael E 1995. Strategia kilpailutilanteessa : toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. Rastor Oy, Helsinki.

Porter, Michael E 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York (teoksessa Kotler ym. 2004.)

Projekti Instituutti 2008. TS PROMO-projektinhallinnan koulutusmateriaali. TeliaSonera sisäinen julkaisu, Helsinki.

R-kioski 2013. R-kioski yrityksenä. http://www.r-kioski.fi/YRITYS.3.0.html?&no_cache=1. Luettu 7.04.2013.

Revans, Reg 2011. ABC of Action Learning. Gower Publishing Limited, UK.

Somervuori, Outi 2012. Essays on Behavioral Pricing. Aalto University publication series: Doctoral Dissertations 12/2013. http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/Aalto_DD_2012_124.pdf Luettu 11.05.2013.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Luottokanta [verkojulkaisu]. ISSN=1798-3770. 2. vuosineljännes 2012, Liitetaulukko 2. Kotitalouksien luottokanta käyttötarkoituksittain vuosina 2005–2012 . Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 28.11.2012]. Saantitapa: http://www.stat.fi/til/ikan/2012/02/ikan_2012_02_2012-09-14_tau_002_fi.html

Suomen virallinen tilasto: Rajahaastattelututkimus [verkkojulkaisu]. ISSN=1798-9795. Talvi (1.11.2011-30.4.2012) 2012. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 28.11.2012]. Saantitapa: http://www.stat.fi/til/raja/2012/01/raja_2012_01_2012-09-19_tie_001_fi.html

Suomen virallinen tilasto (SVT): Suomalaisten matkailu [verkkojulkaisu]. ISSN=1798-8837. Syksy (1.9.-31.12.2012) 2012. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 22.2.2013].

Sydänmaalakka Pentti 2000. Älykäs organisaatio : tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakaari, Helsinki.

Telia 2013a. Telia Refill prislista. Päivitetty 23.11.2012. http://www.telia.se/docs/prislista/mobilt/refill-prislista-from-121123_tsp_1139.pdf. Luettu 4.5.2013.

Telia 2013b. Telia kontantkort. <http://www.telia.se/privat/mobilt/kontantkort/?tab=4#tab4>. Luettu 4.5.2013.

TeliaSonera Oyj. Easy Prepaid. www.sonera.fi/prepaid Luettu 7.4.2013.

Teliasonera Oyj. <http://www.teliasonera.com/fi/Teliasonera/TeliaSonera-konserni/Visio-ja-strategia/> Luettu 15.2.2011.

TeliaSonera Oyj. <http://www.sonera.fi/puhelin+ja+liittyma/liittymat/sonera+sopiva?cmpid=1328> Luettu 23.2.2013.

TNS Gallup 2013. Mainosvuosi 2011. Päivitetty 24.1.2012. http://www.tns-gallup.fi/doc/media_intelligence/Mainosvuosi_2011_Marja_Honkaniemi.pdf. Luettu 5.5.2013.

Trout, Jack 2001. Big Brand Big Troupe. John Wiley & Sons Inc, USA.

Trout, Jack & Hafrén, Gustav 2003. Erilaistu tai kuole. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Value based management 2013. Positioning Trout & Ries. Päivitetty 17.4.2013.
http://www.valuebasedmanagement.net/methods_trout_positioning.html. Luettu
26.5.2013.

Viestintävirasto 2013a. Tietoa toimialasta, tilasto Matkaviestinverkon liittymät tiedonsiir-
tosopimuksen mukaan. Päivitetty 8.3.2013.
[https://www.viestintavirasto.fi/tietoatoimialasta/tilastot/internetjapuhelin/matkaviestinver-](https://www.viestintavirasto.fi/tietoatoimialasta/tilastot/internetjapuhelin/matkaviestinverkonliittymattiedonsiirtosopimuksenmukaan.html)
[konliittymattiedonsiirtosopimuksenmukaan.html](https://www.viestintavirasto.fi/tietoatoimialasta/tilastot/internetjapuhelin/matkaviestinverkonliittymattiedonsiirtosopimuksenmukaan.html). Luettu 4.5.2013.

Viestintävirasto 2013b. Tietoa toimialasta, tilastot. Päivitetty 08.03.2013.
[https://www.viestintavirasto.fi/tietoatoimialasta/tilastot/internetjapuhelin/puhelunkesto.ht](https://www.viestintavirasto.fi/tietoatoimialasta/tilastot/internetjapuhelin/puhelunkesto.html)
[ml](https://www.viestintavirasto.fi/tietoatoimialasta/tilastot/internetjapuhelin/puhelunkesto.html). Luettu 4.5.2013.

Vodafone 2013. Pays as you go Freebees. [http://www.vodafone.co.uk/shop/pay-as-](http://www.vodafone.co.uk/shop/pay-as-you-go/vodafone-freebees/index.htm)
[you-go/vodafone-freebees/index.htm](http://www.vodafone.co.uk/shop/pay-as-you-go/vodafone-freebees/index.htm). Luettu 4.5.2013.

Wallin, Johan 2009. Liiketoiminnan orkestrointi; yhdistä tehokkuus ja luovuus. WSOY
Pro Oy, Helsinki.

6. Kehittämishankkeen toteutus

Liite on salainen ja se on vain kohdeyrityksen käytettävissä.

7. Kehittämishankkeen tulokset

Liite on salainen ja se on vain kohdeyrityksen käytettävissä.

Aineisto

Liite on salainen ja se on vain kohdeyrityksen käytettävissä.

Liite 4.

Tuotemuutokset

Liite on salainen ja se on vain kohdeyrityksen käytettävissä.